

CLIMA DE INNOVACIÓN

CLIMA DE INNOVACIÓN: HERRAMIENTA GERENCIAL

INNOVATION CLIMATE: GERENCIAL TOOL

Yuly Patricia Ramírez Barreto
Contador Público, Jefe Operaciones Inmobiliarias
Universidad Militar Nueva Granada
Bogotá, Colombia.
yulypatriciamirez@gmail.com

Artículo de Investigación

Directora
Yuber Liliana Rodríguez-Rojas Ph.D.
Doctora en administración – Universidad de Celaya (México)
Magister en Salud y Seguridad en el Trabajo - Universidad Nacional de Colombia
Esp. (c) en estadística aplicada – Universidad Los Libertadores
Fisioterapeuta - Universidad Nacional de Colombia

Correo electrónico: yuberliliana@gmail.com



La U
acreditada
para todos

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
2019

CLIMA DE INNOVACIÓN: HERRAMIENTA GERENCIAL

INNOVATION CLIMATE: GERENCIAL TOOL

Yuly Patricia Ramírez Barreto
Contadora Pública, Jefe Operaciones Inmobiliarias
Bogotá, Colombia.
yulypatriciaramirez@gmail.com

RESUMEN

Esta investigación analiza el clima de innovación como una necesidad empresarial y una herramienta fundamental en el cumplimiento de los objetivos gerenciales, argumentando su inclusión objetiva en el seguimiento al clima organizacional. La metodología consistió en revisión teórica acerca de clima organizacional, sus dimensiones y como el clima de innovación las complementa. A partir de esto se plantean que el clima de innovación es una de los factores que debe ser incluido en las necesidades cubiertas por la organización a los equipos de trabajo, que dicho clima tiene una incidencia directa en los resultados gerenciales de sus líderes, que sus dimensiones más significativas son: liderazgo participativo, misión y visión empresarial, políticas de gestión organizacional, presupuesto y cambio en roles laborales. Por último se establece como desafío para próximos estudios establecer los indicadores del clima de innovación que permitan medir su impacto y evolución.

Palabras clave: innovación, clima, herramienta gerencial, organización, dimensiones, objetivos organizacionales.

ABSTRACT

This research analyzes the innovation climate as a business necessity and a fundamental tool in the fulfillment of the management objectives, arguing its objective inclusion in the monitoring of the organizational climate. The methodology consisted of a theoretical review about the organizational climate, its dimensions and how the innovation climate complements them. Based on this, they propose that the climate of innovation is one of the factors that must be included in the needs covered by the organization to the work teams, that this climate has a direct impact on the managerial results of their leaders, that their more significant dimensions are: participatory leadership, mission and business vision, organizational management policies, budget and change in job roles. Finally, it is established as a challenge for future studies to establish the innovation climate indicators that allow measuring their impact and evolution.

Keywords: innovation, climate, management tool, organization, dimensions, organizational objectives.

INTRODUCCIÓN

El nivel competitivo de los mercados en las últimas dos décadas, ha obligado al sector empresarial a establecer estructuras organizacionales más flexibles, con un ambiente laboral propicio para despertar el sentido creativo e innovador de sus colaboradores y de esta forma mantenerse en el juego y destacarse en el sector.

Y es que el clima organizacional tiende a ser enfocado por las áreas de Recurso Humano de las compañías a la seguridad social, cultura organizacional, satisfacción laboral y compromiso laboral; es difícil encontrar que aparte de los temas mencionados, las compañías en cabeza de sus directivos dediquen espacios para incentivar la imaginación de sus colaboradores y que está sea enfocada de forma correcta hacia el cumplimiento de los objetivos de las empresas (Duque, 2015).

En el entendido que el clima laboral es el ambiente necesario para que los equipos de trabajo logren el cumplimiento de sus objetivos y adicionalmente generen valor agregado a las compañías, de forma natural, cómoda y con altos niveles de satisfacción, es importante adicionar a este concepto de clima laboral, la necesidad de un ambiente motivador para la generación de nuevas ideas e innovación, que aportan a la misión de cada organización.

Sin embargo, conseguir un clima propicio para innovar, no es algo fácil de lograr. Este es uno de los grandes retos para las altas gerencias de las compañías, necesario para hacer frente a los cambios tanto externos como internos. Las organizaciones deben avanzar hacia un ámbito activo sobre sus funcionarios, necesitan influir positivamente en sus actitudes con el fin de lograr la movilización voluntaria hacia las metas organizacionales (Pons y Ramos López, (2012).

CLIMA DE INNOVACIÓN

Estamos ante un tema de difícil argumentación, ya que en la búsqueda de antecedentes se encontró que al definir clima organizacional esté se relaciona directamente con la variación de los factores de estructura organizacional, responsabilidad, sistema de recompensa, riesgo, ambiente de afecto, apoyo estándares e identidad (Pedraza Melo, 2018). No se menciona el ambiente para la innovación brindado por la organización como un factor determinante en el desarrollo de los objetivos de las organizaciones.

En cuanto a la innovación como herramienta para los líderes organizacionales es más positivo el panorama, en el entendido que es una requisito para los altos gerentes que están en la búsqueda de gestionar la inteligencia estratégica organizacional, donde se contextualiza la gestión de la innovación como resultado de dicha estrategia, adyacente al incremento de la productividad y la competitividad. (Aguirre Joao, 2014).

Lo que se busca establecer es la importancia del clima de innovación en las organizaciones y como usarla como herramienta gerencial. Se pretende demostrar, por una parte, que el clima de innovación debe ser incluido en las necesidades cubiertas por la organización a los equipos de trabajo, y por otra parte, que dicho clima tiene una incidencia directa en los resultados gerenciales de sus líderes.

Este trabajo se enfoca en dar parámetros y métodos para el estudio del clima de innovación en las organizaciones; realiza aportes importantes para los líderes empresariales que buscan que sus equipos de trabajo se transformen y aporten de manera activa, sintiéndose cómodos aportando sus ideas a la organización, en el marco de un clima de innovación. Adicionalmente presenta conceptos fundamentales para la integración de la innovación en las necesidades organizacionales, y cómo encaja esta con los demás factores de clima organizacional, encaminando de forma correcta al cumplimiento de las metas de la compañía.

CLIMA DE INNOVACIÓN

Con el propósito de desarrollar el tema, y teniendo en cuenta que el clima de innovación es una de las variables que debe ser contemplada en el análisis del clima organizacional, y que este último es establecido por las directivas de las compañías, será importante definir algunos conceptos claves en el tema de estudio, de los cuales se deriva el tema a tratar.

Innovación, como “novedad”, “cambio”, “transformación” de un sistema dinámico, donde interactúan acciones y principios de los individuos en diferentes escenarios de su vida, y con base en un plan estratégico, se alcanzan objetivos planteados tanto individuales como colectivos (Ramírez y Parra, 2015).

Clima Organizacional, concepto que representa el conjunto de percepciones compartidas por los trabajadores sobre el ambiente interno de trabajo de las organizaciones. (Pedraza Melo, 2018).

Herramienta gerencial, entendiéndolo como instrumento usado por las directivas de las organizaciones, que contribuye al cumplimiento de la misión institucional de forma eficiente.

Para dar cumplimiento al objetivo de este trabajo, en la próxima sección se exponen las dimensiones del clima organizacional, se analiza como el clima de innovación lo complementa, cuales son las dimensiones del clima de innovación y como se relaciona con los resultados de las entidades, el efecto en los equipos de trabajo y la necesidad de su aplicación por parte de los directivos, como herramienta fundamental en la obtención de procesos diferenciadores que marcan la pauta para el éxito de las compañías.

MATERIALES Y MÉTODOS

Tipo de Estudio

Se realizó una revisión de literatura científica y de literatura gris que mencionan el tema de clima de innovación o que permitan contextualizarlo; se extrajeron elementos diferenciadores que evidencian su importancia para el cumplimiento de la misión organizacional. La pregunta establecida para conducir el proceso metodológico es: ¿Qué importancia tiene el clima de innovación en una organización y como usarlo como una herramienta gerencial?

Fundamentos de la metodología

En el proceso de recopilación de información sobre el clima de innovación y su uso gerencial, se evidenció escasa literatura del tema específico, por lo que se hizo necesaria la revisión de artículos sobre temas más generales como clima organizacional y liderazgo, que hacen parte del marco teórico del presente escrito y brindan en sus contenidos herramientas para el desarrollo del tema.

Proceso de recolección de información

Se definieron en el proceso de búsqueda como descriptores los siguientes términos a partir de la pregunta de investigación: “clima de innovación”, “innovación organizacional”, “liderazgo innovador”, “clima organizacional”.

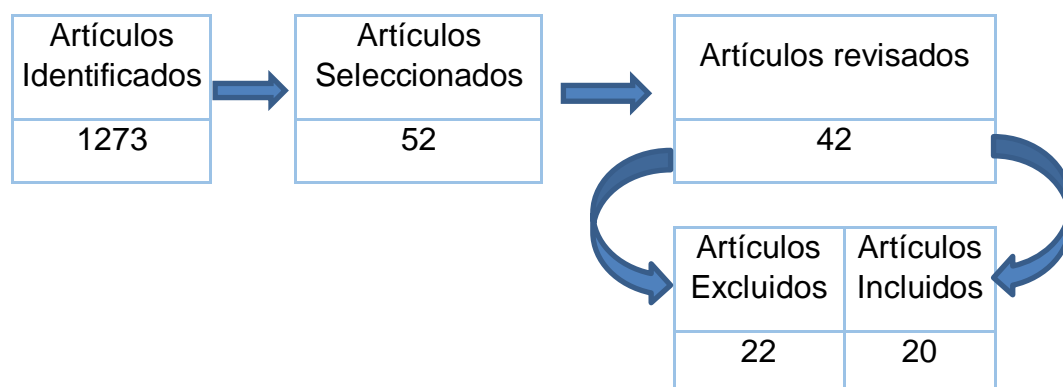
Así mismo se definieron como bases de datos especializadas para la búsqueda a ScienceDirect, Scopus y Redalyc, con artículos de investigación en idioma español de los últimos 10 años.

CLIMA DE INNOVACIÓN

En el desarrollo de este escrito serán analizados 20 documentos, que a través de su contenido aportan herramientas para la contextualización del tema establecido; documentos escogidos por cumplir con los siguientes criterios de selección:

- Temática relacionada con clima de innovación
- Contenido sobre clima organizacional y su relación con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- La innovación y su efecto en la transformación organizacional.
- La responsabilidad del líder empresarial en el clima organizacional y en la integración del clima de innovación en sus equipos de trabajo.

Proceso de depuración de los artículos:



Los artículos identificados hacen parte de la biblioteca virtual de la Universidad Militar Nueva Granada, mediante la opción “Descubridor”.

Los artículos escogidos cumplen con los criterios de selección mencionados.

De los artículos revisados fueron excluidos 22 por tratar temas de innovación en la educación o en producción de bienes y servicios, temas de clima en el ámbito natural, o por tratar temas de innovación y clima a grupos o empresas específicos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La innovación es una necesidad del mundo económico actual, un diferenciador en cada sector empresarial, un factor que cada compañía debe considerar promover y mantener en su estructura organizacional. La mayoría de las personas tienden a relacionar la innovación con la puesta en el mercado de mejora de productos o servicios; es un error limitar “la innovación” a este escenario; la innovación puede ser aplicada por cada uno de los integrantes de la compañía, desde el cargo más operativo hasta el más gerencial, en todos los procesos que se dan en una organización, su campo de acción es tan amplio como procesos y procedimientos existen en una compañía. De esta forma es como los directivos de las organizaciones deben concebir la innovación, como una herramienta para todos los niveles y todas las áreas, diseñando e implementando prácticas que contribuyan a la constante aplicación en las labores de sus equipos de trabajo.

Sin embargo, para llegar a ello, los líderes organizacionales deben saber que el conocimiento es uno de las fuentes más complejas para obtener ventaja competitiva en el mercado, ya que este se transforma, no se puede simplemente almacenar, manipular y procesar como otros procesos (Murillo Vargas, 2009). Es allí donde nacen las posibilidades de innovación en las compañías, en el conocimiento y expertis de los funcionarios. Porque realmente son ellos los que conocen a fondo los pormenores que se manejan en cada una de las áreas y proceso de la compañía, si bien es cierto que existen manuales de procedimientos que contextualizan la labor en el que, como, cuando y donde, a diario en la ejecución se presentan factores que no están contemplados y que deben ser sorteados por el colaborador partiendo desde su conocimiento y experiencia.

CLIMA DE INNOVACIÓN

En este punto es donde el líder empresarial, debe tomar el conocimiento y experiencia de sus funcionarios, y potencializarlo a favor de la organización, enfocarlo hacia el cumplimiento de las metas institucionales y al cumplimiento de los objetivos gerenciales, fomentando a través de la cultura y el clima organizacional el ambiente propicio para la innovación. La estructura organizacional debe responder a las condiciones internas y ser flexible a las externas, garantizando la permanencia de la empresa en el mercado, para esto, es fundamental el desarrollo de la capacidad de innovar a través del conocimiento (Gómez Torres y Martínez Palomino, 2014).

Y es que sin importar si la cultura organizacional está enfocada en la dimensión del orden y el control, o en el dinamismo o discrecionalidad; si enfatiza en el desarrollo humano, el trabajo en equipo, la participación de los trabajadores, o si está más arraigada en el cumplimiento ambicioso de objetivos y competitividad, eficiencia, normas y formalización de procesos, o se inclina más por el valor de la iniciativa, la creatividad; es concluyente que la cultura organizacional incide directamente en el comportamiento de todos los integrantes de la organización, en sus resultados y en consecuencia en el proceso de innovación (Naranjo y Calderón, 2015).

Las empresas que esperan mantenerse en el mercado conservando un desempeño orientado en la calidad, requieren de estrategias internas que apalanquen este objetivo, lo cual se logra a través de un trabajo no individualizado, por el contrario la distribución y el uso estratégico de los equipos, con diferentes habilidades, relaciones, experiencias, conocimientos, incrementa la posibilidad de la innovación y soluciones creativas (Chirinos Araque, Meriño Cordoba y Martínez de Meriño, 2018).

En el entendido que clima de innovación, es el acondicionamiento del ambiente y la fácil accesibilidad de herramientas, que proveen las directivas de una compañía a sus funcionarios, buscando generar en ellos la condiciones propicias para crear nuevas formas de hacer las cosas,

CLIMA DE INNOVACIÓN

mejorar los procesos, minimizar costos y tiempos, se puede resumir que el “clima para innovar”, está representado en tres términos: conocimiento, aprendizaje y creatividad.

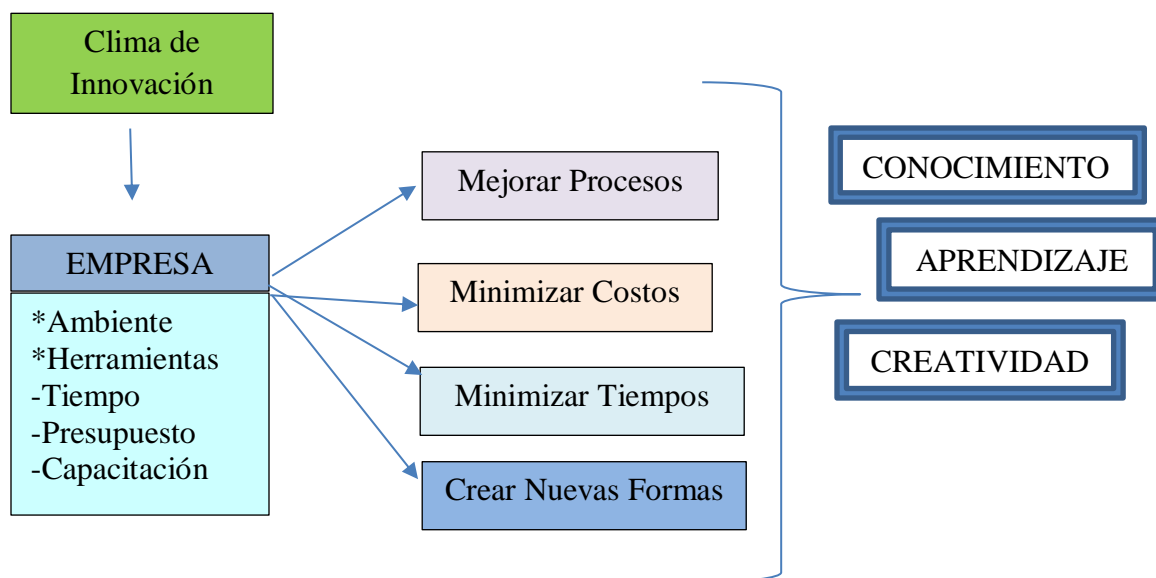


Figura 1. Representación gráfica clima de innovación.
Fuente: Elaboración propia.

En consecuencia y de acuerdo a lo mencionado, el clima de innovación debe hacer parte del análisis del clima organizacional de las empresas; la innovación no puede ser solo una opción, es necesario que los niveles administrativos apliquen mecanismos de medición, vigilancia y mejoramiento continuo en todos los ámbitos de la empresa (Balderrabano, Dantes, Lavín, Villa y Salas, 2018). Lo que no se mide no puede ser evaluado. La innovación debe hacer parte integral de los indicadores de clima organizacional de las compañías.

Al evaluar el clima organizacional, se evidencia el grado de satisfacción laboral de los funcionarios de una entidad, y es allí donde encaja la evaluación del clima de innovación, entendiendo este como la oportunidad que brinda la compañía a sus colaboradores de expresar sus ideas libremente, de aportar a la evolución de la empresa, de crear nuevas formas de hacer las cosas, nuevos métodos, y como genera mediante espacios óptimos estas opciones.

CLIMA DE INNOVACIÓN

Entre las dimensiones más reconocidas que componen el clima organizacional en las empresas, se encuentra: apertura organizacional, toma de decisiones, claridad organizacional, interacción social, liderazgo, supervisión, motivación institucional, sistema de recompensas e incentivos (Cardona y Zambrano, 2014). Conceptos que en su definición manejan una contextualización similar con el clima de innovación.

Apertura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad de la empresa hacia la renovación y cambio de su estructura
Toma de Decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Acción de las directivas frente a las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control
Claridad Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción del trabajador de la organización frente a parámetros de acción precisos y confiables y comunicación efectiva hacia sus colaboradores
Interacción Social	<ul style="list-style-type: none"> • Influencia que ejerce la organización sobre sus colaboradores.
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de delegar, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar de los directivos de la organización
Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Combinación efectiva de los jefes de la organización de liderazgo, motivación y relaciones humanas
Motivación Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Factores organizacionales que provocan, mantienen y dirigen las conducta de los colaboradores hacia el objetivo de la empresa.
Sistema de Recompensas e Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema organizacional establecido para motivar a los colaboradores a cumplir con las metas establecidas
Clima de Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas establecidas por la empresa para generar en sus colaboradores ideas innovadoras frente a los procesos y procedimientos que ejecutan

Figura 2. Definición dimensiones clima organizacional y clima de innovación.

Fuente: Elaboración propia.

CLIMA DE INNOVACIÓN

Se evidencia en la Figura 2., que el clima de innovación, encaja con las dimensiones del clima organizacional porque trata como los demás conceptos, de recursos o métodos que provee, mantiene o genera las organizaciones para explotar de forma estratégica su recurso humano y así conseguir los objetivos propuestos.

Sin embargo, este es apenas el primer paso y el más sencillo para institucionalizar el clima de innovación en las organizaciones; se requiere estructurar políticas eficaces de gestión organizacional, que incentiven a la innovación y orienten las expectativas de cada rol laboral hacia ella (Da Costa, Páez, Gondim, y Rodríguez, 2014).

El clima de innovación debe ser gestionado de forma organizada al interior de la compañía; cuando se logra la participación y comunicación de los distintos actores de dicha gestión, se incentivan los valores corporativos, la toma de decisiones, y todo ello desemboca en motivación y compromiso de directivos y trabajadores en el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Pugo, 2018).

Es necesario en consecuencia establecer el presupuesto para la gestión de la implementación y estructuración en los niveles determinados por las gerencias donde se va a trabajar el clima de innovación, siendo conscientes de las posibilidades de errores y fracasos y el apoyo necesario y aceptación de los mismos tanto de colaboradores como de superiores.

Todo lo mencionado anteriormente, puede ser posible y en un tiempo considerable, con el acompañamiento acertado de las gerencias de la compañía, el cambio en la forma de liderar es fundamental para crear un ambiente propicio para la innovación, un liderazgo que permita una autonomía moderada en la realización del trabajo, que incentive desde su direccionamiento a conductas innovadoras.

CLIMA DE INNOVACIÓN

Es aquí donde es fundamental que la visión organizacional respecto a la innovación y el clima propicio para ella, se sincronice con el tipo de liderazgo de los gerentes y directores de las compañías; si esto no se da, difícilmente los esfuerzos realizados en incluir el clima de innovación como elemento en el clima organizacional, la modificación del presupuesto y el cambio en los roles laborales funcionaran. La innovación es o no consecuencia directa de un estilo de liderazgo participativo, que promueve la inclusión de todos los funcionarios de la organización en la creación o el mejoramiento de procesos, procedimientos, productos y servicios, direccionado a la misión de la compañía (Beltrán, López y Vélez, 2018).

La actitud de los líderes y su tipo de liderazgo, son factores que inciden directamente en el proceso creativo y de innovación organizacional, negativa o positivamente, esto dependerá de la calidad de las relaciones, la confianza y el respeto mutuo que exista entre los directivos y los empleados. Es una necesidad que los líderes organizacionales, lleven a sus colaboradores a un compromiso compartido con la organización, en pro del mismo objetivo. Los esfuerzos de los líderes respecto al proceso de cambio de los trabajadores tanto en su pensamiento como en su actuación se deben ver reflejados en un clima adecuado de innovación (Díaz Fúnez, Mañas Rodríguez, Pecino Medina, Salvador Ferrer, y Llopis Marín, 2016).

Aunque algunas investigaciones arrojan resultados donde se evidencia que el liderazgo no es determinante en los procesos de innovación de los equipos de trabajo (López, Guevara, y Robledo Velásquez, 2016), la historia de grandes compañías ha demostrado a través de los años que el papel del líder es fundamental en el proceso creativo organizacional; ejemplos como el de Google, Disney, Pixar y Apple, demuestran que la innovación cuando nace y se desarrolla desde el nivel superior del organigrama empresarial hacia los niveles operativos, es más sencillo establecer un

CLIMA DE INNOVACIÓN

clima de innovación adecuado y adicionalmente es más seguro que los resultados innovadores generen eco y trasciendan en la organización.

Generar un clima de innovación favorable, debe convertirse para los líderes empresariales, en una herramienta gerencial. Es pertinente asegurar que si los miembros de un equipo de trabajo perciben altas expectativas de innovación de sus líderes, representado en facilidades en el trabajo, interacción abierta, apoyo interpersonal, las posibilidades de generar un clima de innovación con resultados óptimos son muy altas (Bornay, 2013). Lo que al final arrojará resultados positivos tanto para la compañía, representados en beneficios monetarios, estatus, estabilidad, reconocimiento, como para los trabajadores, en crecimiento personal y profesional; es una especie de sistema gana-gana, donde el crecimiento y la transformación son la mejor alternativa empresarial y laboral para enfrentar las ya conocidas adversidades y cambios del mercado y de la economía global, que han aumentado vertiginosamente en las últimas décadas y que parece que no van a detenerse.

Conforme a lo mencionado podemos observar en la siguiente figura las dimensiones a tener en cuenta por las compañías, para la implementación del clima de innovación a nivel organizacional:



Figura 3. Dimensiones del clima de innovación.

Fuente: Elaboración propia.

CLIMA DE INNOVACIÓN

Se puede evidenciar con la revisión de la Figura 3., que las dimensiones del clima de innovación, tocan varias áreas estratégicas de las compañía, como son el área financiera, el área administrativa y Gestión de recurso humano, y que se trata de un concepto que debe implementarse a nivel institucional.

Por lo tanto es un error caer en la falsa creencia que el clima organizacional teniendo como componente el clima de innovación, le concierne únicamente al área de Recursos Humanos, ya que sus efectos como logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción y adaptación, entre otras, generan consecuencias en todos las dependencias y niveles (Iglesias, 2018).

El conocimiento del clima Organizacional proporciona información relevante para determinar los comportamientos y las tendencias de los equipos de trabajo, los cuales deber ser constantemente verificados y re direccionados hacia la visión y misión de la compañía.

Una vez la compañía logra interrelacionar de manera eficiente las dimensiones del clima de innovación, integrado al clima organizacional, está lista para el siguiente paso que es establecer indicadores de los aspectos que se requieren controlar y los criterios a evaluar, con el fin de tomar decisiones acertadas en cada etapa del proceso (Da Silva, Vieira, R., Vieira, A y De Santiago (2016).

CONCLUSIONES

A pesar de los múltiples cambios que ha sufrido el mercado y la economía a nivel mundial, un porcentaje considerable de empresas no han interiorizado en sus equipos de trabajo y cultura organizacional la importancia de la creatividad y la innovación; no se estimula al recurso humano para transformar el conocimiento y experiencia en nuevas formas de trabajo, nuevas maneras de hacer las cosas, buscar practicidad, menores costos, mayores beneficios. La innovación está conectada directamente con la competitividad y la permanencia de las empresas, ya que aquellas que no se transforman y evolucionan, con seguridad perecerán rápidamente.

Derivado de esta premisa, se realizó una revisión de literatura que permite sentar las bases de la importancia de la innovación para las compañías y la necesidad de incluir el clima de innovación en el compilado de variables que componen el clima organizacional, promoviendo desde las diferentes aristas organizacionales la creatividad y la evolución de los roles laborales de sus equipos de trabajo. Los seres humanos tienden a desarrollar, bien sea solos o en grupo, habilidades creativas en sus labores diarias, esto acompañado de las herramientas adecuadas, de un seguimiento sistémico y de apoyo organizacional representado en presupuesto y tiempo, contribuye sin lugar a dudas al crecimiento y transformación de las compañías.

Se concluyo adicionalmente, que la implementación del clima de innovación en las organizaciones y su integración a la evaluación del clima organizacional, no puede ir separado de la visión gerencial de los líderes de la organización, son ellos los llamados a promover y facilitar la innovación y acondicionar un clima propio para que surja de forma natural entre sus trabajadores, a travez de un liderazgo participativo.

CLIMA DE INNOVACIÓN

En consecuencia se logró determinar que el clima de innovación debe hacer parte integral del clima organizacional, y que sus dimensiones más significativas son: liderazgo participativo, misión y visión empresarial, políticas de gestión organizacional, presupuesto y cambio en roles laborales.

En este estudio fue escaso el apoyo empírico del establecimiento del clima de innovación como parte integral del clima organizacional, en consecuencia las limitaciones de este estudio abren futuras líneas de investigación, como el desafío de establecer los indicadores del clima de innovación que permitan medir su impacto y evolución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, Joao. (2014). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. *Estudios Gerenciales*, 31, 100-110.
- Balderrabano, J., Dantes, H., Lavín, J., Villa, C. y Salas, A., (2018). Estudio de la creatividad y la innovación en la Alta dirección (subdirección de servicios Administrativos) del ITUG. *Revista Ciencia Administrativa, Special Issue*, 424-437.
- Beltrán, R.J., López, G.J. y Vélez, B.O. (2018). Relación entre el liderazgo e innovación en las pymes de la comuna once de Medellín. *Clío América*, 12 (23), 52-61.
- Bornay-Barrachina, Mar. (2013). ¿Qué hace a los equipos ser mas innovadores? El liderazgo desde una perspectiva de multidominio. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 16 41-53.
- Cardona, R. y Zambrano, R, (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30, 184-189.
- Chirinos Araque, Y., Meriño Córdoba, V. H. y Martínez de Meriño, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista EAN*, 84, (pp 43 - 61). DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916>.
- Da Costa, S., Páez, D., Gondim, S. y Rodríguez, M., (2014). Factores Favorables a la Innovación en las organizaciones: una integración de meta-análisis. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30, 67-74.
- Da Costa, S., Páez, D., Gondim, S., Rodríguez, M., Mazzieri, S., Torres, A., Sanchez, F. y Jimenez, P. (2016). Percepción de la innovación en las organizaciones. *Universitas Psychologica*, 15, 4.
- Da Silva, D., Vieira, R., Vieira, A y De Santiago, M. (2016). Optimización del Proceso de Innovación para Proyectos Internos en las Empresas. *Información Tecnológica*, 27 (3), 119-130.
- Díaz Fúnez, P. A., Mañas Rodríguez, M. Á., Pecino Medina, V., Salvador Ferrer, C. M., y Llopis Marín, J. M. (2016). El efecto modulador del clima organizacional en la influencia de la comunicación de funciones directivas sobre el conflicto de rol. *Universitas Psychologica*, 15(1), 383-394.
- Gómez Torres, A. y Martinez Palomino, O, (2014). La Gestión del conocimiento como herramienta para la innovación y el cambio incremental en las Organizaciones. *Desarrollo Gerencial, revista de la facultad de ciencias económicas, administrativas y contables*, 6, (2), 153-179.
- Iglesias, A. (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, 34 (1), 1.
- López, C. Guevara, L.M. y Robledo Velasquez, J., 2016. La Organización informal en los equipos innovadores: un estudio de caso comparativo. *Ad Minister*, 29, 177-202.
- Murillo Vargas, G. (2009). Conocimiento en innovación en los procesos de transformación organizacional: El caso de las organizaciones Bancarias en Colombia. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232009000300005&lng=en&tlng=e.
- Naranjo Valencia, J.C. y Calderón Hernández, G.(2015). Construyendo una cultura de innovación. Una Propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31, 223-236.

CLIMA DE INNOVACIÓN

- Oliva, E. (2015). Clima de Innovación para la innovación. *Suma de Negocios*, 6, 125-129.
- Pedraza Melo, N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15, 90-101.
- Pons, V. y Ramos López, J., (2012), Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28 (2), 81-98.
- Pupo Guisado, Beatriz. (2018). Contribución de la gestión del clima organizacional al fomento de valores organizacionales y al logro del desempeño individual. Examen de un caso de estudio. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 6, 1-26.
- Ramírez, L. y Parra, C. (2015). Innovación: adopción de un concepto. *Revista de Investigaciones de la Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío EAM Sinapsis*, 7, 115- 131.